



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Analýza konkurenceschopnosti podniku**  
**Competitiveness Analysis of Enterprise**

Student: Hana Dostálová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Alena Machalová  
Valašské Meziříčí 2010

### **Čestné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Aleny Machalové a všechny použité zdroje uvádím ve své práci.

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2010

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Aleně Machalové za odbornou pomoc a její cenné připomínky, které mi při vypracování bakalářské práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat paní Ludmile Rösnerové za poskytnuté informace o podniku a jeho okolí.

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>2</b>
<b>2 TEORETICKÝ ROZBOR .....</b>	<b>4</b>
2.1 Konkurenceschopnost.....	4
2.2 Konkurence.....	4
2.3 Konkurenti.....	6
2.4 Konkurenční síla .....	6
2.5 Konkurenční výhoda.....	8
2.6 Analýza prostředí a podnikatelského portfolia .....	9
2.6.1 BCG (Boston Consulting Group) .....	9
2.6.2 Matice GE (General Electric).....	11
2.6.3 Analýza strategických skupin.....	13
2.7 Analýza konkurenční výhody.....	14
2.8 Strategie modrého oceánu .....	15
2.9 Finanční analýza .....	15
2.9.1 Přístupy k finanční analýze .....	16
2.9.2 Metody finanční analýzy .....	16
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>17</b>
3.1 Historie.....	17
3.2 Přítomnost.....	17
3.3 Budoucnost .....	18
3.4 Profil zaměření .....	18
3.4.1 Automobilový průmysl.....	18
3.4.2 Železniční průmysl .....	19
3.4.3 Ostatní odvětví .....	19
3.5 Materiály.....	19
3.6 Výrobní technologie .....	20
3.7 Výrobní sortiment .....	21
<b>4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b>	<b>22</b>
<b>5 ZÁVĚR .....</b>	<b>35</b>

# 1 ÚVOD

Dynamické prostředí výrobního a obchodního procesu klade vysoké nároky na všechny zúčastněné. Úspěšně přežít v tak rychle se měnícím prostředí vyžaduje především dobrou strategii, jak získat a udržet konkurenční výhodu vzhledem k jiným subjektům na trhu. Tato strategie může být skrytá nebo jasně a zřetelně formulovaná.

Je možné říci, že konkurenční výhoda je hlavním atributem výkonnosti podniku v prostředí, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda může mít mnoho podob. Může se jednat o hodnotu, kterou je firma schopna vyprodukovat v podobě nižších cen za výrobky a služby než mají za obdobné výrobky a služby konkurenti. Konkurenční výhodu lze nalézt také v podobě různých výhod, které vynahradí vyšší cenu výrobku.

V kombinaci všech faktorů, které působí na trhu, a rovněž v souvislosti se vznikem popř. zánikem konkurenčních firem se podnikatelé snaží nalézt jakoukoli konkurenční výhodu, jakýkoli náskok před konkurencí. Problém malých a středních firem v turbulentním prostředí (odběratelů) dosud není dostatečně, ani u nás, ani ve světě prozkoumán. Veškeré výzkumy jsou soustředěny na regionální, státní a nadnárodní ekonomiky. EU vznikla nejen na základě politických důvodů, ale i na základě důvodů hospodářských. Cílem bylo vytvořit jednotný ekonomický subjekt, který by byl schopen konkurovat silným a vyspělým ekonomikám, jako jsou v USA, Japonsku apod. V České republice se na akademické půdě věnuje pozornost konkurenceschopnosti na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě, která se soustřeďuje na konkurenceschopnost v malém a středním podnikání. Na Masarykově univerzitě v Brně je zaměření konkurenceschopnosti v národním měřítku a na Vysoké škole ekonomické v Praze se soustřeďují zejména na řešení nadnárodních otázek v oblasti konkurenceschopnosti.

Pro zpracování tématu konkurenceschopnosti firmy jsem do své bakalářské práce zvolila společnost FORM, s. r. o. se sídlem v Horní Lidči. Do výrobní činnosti firmy spadá výroba z kompozitních materiálů, která představuje převážnou část výroby, vakuové lisování termoplastů, výroba náradí – modelů a forem, přípravků potřebných pro zajištění výroby, lakování dílů, zajišťování dopravních služeb a prodej zboží.

V oblasti umělohmotných výlisků je na českém trhu asi deset firem, většinou s. r. o., s přibližně stejnou ekonomickou strukturou a objemem obchodu. Dále je tu řada menších firem, většinou fyzických osob, které nepředstavují pro FORM, s. r. o. konkurenci. Jejich

objem výroby je řádově nižší. Všechny firmy mají široké výrobní portfolio vzájemně se nepřekrývající, proto nelze objektivně porovnávat ekonomické ukazatele. Firmy si konkurují vzájemně jen v malém počtu výrobků a často jsou nuceny se dohodnout na spolupráci při plnění rozsáhlejších dodávek jednomu odběrateli. Tato situace je nepříjemná, protože spoludodavatelské firmy jsou tlačeny k tomu, aby snižovaly cenu..

V teoretickém rozboru jsem se zabývala vysvětlením základních pojmů, jako je konkurenceschopnost, konkurence, konkurenti, konkurenční síla a konkurenční výhoda. Dále jsem provedla analýzu prostředí podnikatelského portfolia, analýzu strategických skupin a částečně i finanční analýzu.

V praktické části jsem pomocí dotazníkového šetření zjišťovala konkurenceschopnost vybrané firmy. Dotazníky byly rozeslány v elektronické podobě dvaceti odběratelům a dvaceti dodavatelům. Výsledky šetření jsem zpracovala a analyzovala.

## 2 TEORETICKÝ ROZBOR

### 2.1 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost je možné vysvětlit jako převahu nad konkurencí, a to buď v rámci národního, nebo nadnárodního trhu. Takový pohled na konkurenceschopnost má například Světové ekonomické fórum.

Konkurenceschopnost může být na makroekonomické úrovni chápána jako ekvivalent výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přičemž k měření výkonnosti slouží indikátory ekonomického růstu, blahobytu a exportního potenciálu. Z pohledu mikroekonomického může být konkurenceschopnost vyjádřena pomocí takových indikátorů, jakými jsou například využití přírodních zdrojů, úroveň vzdělání, produktivita a podnikání, příznivě nakloněná politika vlády.

Konkurenceschopnost na úrovni podniků je možné chápat i jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní výrobek za podmínky zachování rentability. Firma, která je konkurenceschopná, musí být připravena snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Je nutné si uvědomit, že v ekonomii všechno souvisí se vším. Makroekonomie musí brát ohled na mikroekonomické souvislosti. (Marinič, 2005)

### 2.2 Konkurence

Konkurence vznikla poprvé tehdy, když se v daném prostředí objevili první dva jednotlivci, kteří měli v daném čase stejné nebo podobné požadavky na obsazení prostředí, využívali ke svému životu stejné nebo podobné zdroje potravy, vody a energií a měli stejné nebo podobné životní potřeby a projevy. Ani dnes nikdo nedokáže ani s využitím nejmodernějších poznatků a technologií přesně datovat vznik konkurence.

Jedná se o proces střetávání protichůdných zájmů ekonomických subjektů vstupujících na trh mikroekonomie. Konkurence je i „otevřenou množinou konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů“. (Čichovský, 2002, s. 13)



Základní rozdělení konkurence je na konkurenci tržní a konkurenci mimotržní. Tržní konkurence je definována jako soutěž s takovými prostředky, které souvisí s trhem samotným, a můžeme ji dále rozdělit na konkurenci cenovou a konkurenci necenovou.

Cenová konkurence je založena na dobrovolném snižování ceny zboží ze strany výrobců. Ti zlevňují své zboží, aniž by je k tomu nutil přebytek nabídky nad poptávkou. Výrobci se tímto způsobem snaží ovládnout trh.

V necenové konkurenci může jít o konkurenci kvalitou, a to v nejširším slova smyslu, např. kvalita provozní spolehlivosti výrobků, dostupnosti servisu, ekologických charakteristik apod. Je možné zde přiřadit také konkurenci reklamou, obalovou techniku, prodej na úvěr a nejrůznější psychologické instrumenty.

Mimotržní konkurence obsahuje vedle zákonných metod, mezi které patří např. lobbování, i postupy nezákonné, jako jsou průmyslová špionáž, korupce a další. Patří zde i nejrůznější instrumenty administrativně-technického rázu, např. stanovení bezpečnostních, hygienických, ekologických a dalších norem a předpisů znesnadňujících přístup soutěžitelů na trh určitých služeb a výrobků.

Z hlediska podmínek, které vnímají výrobci na trhu, je možné konkurenci členit na dokonalou a nedokonalou. Dokonale konkurenční nazýváme takovou tržní strukturu, která se vyznačuje následujícími prvky:

- 1) v odvětví působí velký počet prodávajících a kupujících subjektů, z nichž žádný není schopen ovlivnit cenu,
- 2) existuje volný vstup do odvětví a nejsou zde také žádné překážky pro odchod z odvětví,
- 3) všechny výrobní faktory jsou dokonale mobilní – mohou se přesunovat nejen v rámci odvětví mezi firmami, ale mohou odcházet (přicházet) z (do) odvětví, pokud se tam podmínky změní,
- 4) všechny produkty nabízené a poptávané v odvětví jsou stejnorodé,
- 5) všichni výrobci jsou dokonale informováni o stacích a jejich cenách.

Dokonalou konkurenci je ale nutné chápat spíše jako užitečnou abstrakci, či teoretický model, který umožňuje myšlenkově analyzovat reálné tržní situace.

Zatímco na jedné straně existuje dokonalá konkurence s velkým počtem prodávajících, objevuje se na straně druhé monopol, kde se nachází pouze jedna prodávající firma. Předpokladem monopolu je existence bariér, které znemožňují jiným firmám vstup do odvětví. Překážky mohou být administrativní, přírodní. Existuje však ještě přirozený monopol, což je speciální případ monopolu. Jedná se o takový stav, kdy výroba určitého produktu jednou firmou je méně nákladná, než výroba stejného množství téhož produktu dvěma nebo více firmami.

Oligopolní struktura je pak charakterizována malým počtem výrobců, kteří si vzájemně konkurují. Mohou být velcí, ale není to podmínka. Oligopolní struktura se nevytváří pouze v oblasti materiální výroby, ale také v takových odvětvích jako je bankovníctví, pojišťovnictví nebo obchod. (Jurečka, Jánošíková, 2007)

## **2.3 Konkurenti**

Konkurenti jsou prvky množiny konkurence, které se vyznačují soutěživými silami působícími na konkurenci tak, aby rychlým a úspěšným způsobem získali rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence. Jedná se tedy o různé firmy a organizace, které soupeří o zdroje a zákazníky. Konkurenty je možné rozdělit do dvou skupin:

- 1) konkurenti konzistentní – nabízejí podobné produkty,
- 2) konkurenti nekonzistentní – nabízejí sice jiné produkty, ale mohou dané firmě z určitého pohledu konkurovat (lepší platové podmínky zaměstnanců).

## **2.4 Konkurenční síla**

„Konkurenční síla je výslednicí obalové funkce faktorů, určující konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorové orientované pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí“. (Čichovský, 2002, s. 13)

Michael E. Porter definuje pravidla konkurenceschopnosti pomocí pěti dynamických konkurenčních faktorů: potenciaální noví konkurenti, dodavatelé, kupující, náhradní (nové) výrobky a konkurenti v odvětví. Společné působení těchto faktorů rozhoduje o schopnosti firem v daném odvětví vytěžít z investic takové míry zisku, které převyšují cenu vloženého majetku. Z toho také vyplývá Porterův model, který vymezuje konkurenční tlaky a soupeření na trhu. Zmiňovaná rivalita na trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, substituty a zákazníci). Výsledkem jejich vzájemného působení je ziskový potenciál v odvětví. Tyto síly lze vymezit následujícím způsobem:

1) Riziko vstupu potenciaálních konkurentů – konkurenční boj nastává tehdy, pokud stávající výrobci na trhu snadno dosahují lákavých výnosů a do dané oblasti je jednoduché vstoupit. Existují dvě bariéry vstupu:

- a) bariéra strategická – současní producenti dělají vše pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní, např. použijí novou technologii, kterou do této doby zadržovali,
- b) bariéra strukturální – pro nově příchozí konkurenty je dána požadovanou výrobní kapacitou, kterou potřebují, aby dosáhli přijatelné nákladové ceny, nedostatkem empirie a přístupu k distribučním kanálům a investicemi, které jsou nutné k tomu, aby dodavatel získal místo na trhu.

Čím jsou dané bariéry vyšší, tím méně nových konkurentů má na daný trh přístup.

2) Nebezpečí substitučních výrobků – tyto výrobky trvale ohrožují stávající výrobce, protože funkčně nahrazují jiný produkt. Ohrožení se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, když zákazník může volně přejít od určitého výrobku k substitutu, nebo když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k původnímu výrobku.

3) Vyjednávací síla zákazníků – závisí na pěti faktorech:

- a) počet zákazníků – pokud se jich nachází na trhu méně, mají větší vliv,
- b) stupeň koncentrace zákazníka – pokud malý počet zákazníků kupuje velký počet výrobků, jejich vyjednávací pozice se zlepšuje,

- c) nebezpečné zpětné integrace – v obchodním nebo výrobním řetězci dochází ke spojení dodavatelů, způsobenému tlakem zákazníků, což často vede k tomu, že ziskovost a cena výrobce klesá,
  - d) stupeň diferenciací produktu – pokud nemá zákazník jinou možnost než nakupovat u výrobce, má malou vyjednávací sílu,
  - e) citlivost na kvalitu produktu – pokud kupující dává přednost kvalitě, vítězí na trhu ten výrobce, který má náskok před ostatními (systém řízení jakosti ...).
- 4) Vyjednávací síla dodavatelů - všech pět faktorů, které jsou zmíněny u zákazníků, platí i pro dodavatele, ti mají však oproti zákazníkům větší možnosti ovlivňovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. (M. E. Porter, 2009)

## **2.5 Konkurenční výhoda**

Firma, která dosahuje nadprůměrné výnosnosti v rámci určitého odvětví, disponuje konkurenční výhodou. To znamená, že firma disponuje konkurenční výhodou tehdy, když jí její přesila nad soutěžiteli zajišťuje dostatečné množství odběratelů a ochraňuje ji před silou konkurence. Základními zdroji konkurenční výhody firmy podle znalostního managementu jsou originální dovednosti a pravomoci vlastní pouze dané firmě, ale i dovednosti a pravomoci vlastní více firmám:

- 1) originální pravomoci a dovednosti mohou mít jak hmotnou povahu – zařízení, technologie založené na duchovních majetkových právech, patentech, ochranných známkách, tak povahu nehmotnou – know-how, procesy, strategické partnerství,
- 2) reprodukovatelné kapacity, jakými jsou stroje a technická zařízení, obecně známé názory a vědomosti, neexkluzivní licence.

Kompetence (pravomoc) firmy je rozhodující proto, aby disponibilní zdroje firmy byly cílevědomě, smysluplně a efektivně zapojeny do tvorby výtvarného návrhu, výroby a prodeje produktu či služby, které jsou zákazníky žádané a pro trh velice lukrativní, což se projevuje v rozsahu tržeb.

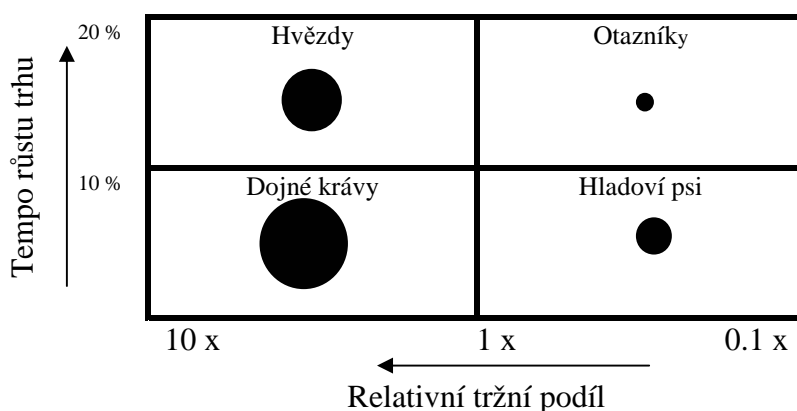
## 2.6 Analýza prostředí a podnikatelského portfolia

Každý podnik působí v určitém prostředí. Toto prostředí působí na podniky a organizace různou intenzitou. Pro podniky je důležité se daným prostředím podrobně zabývat a analyzovat je.

Analýza prostředí, která je spíše známá pod pojmem situační analýza, je metoda, která zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího prostředí (mikroprostředí a makroprostředí), které na firmu působí a ovlivňují její činnost a zkoumá také vnitřní prostředí firmy (finanční situace, image, strategie firmy). „Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.“ (Jakubíková, 2008, s. 78) Analýza podnikatelského portfolia umožňuje managementu identifikovat a vyhodnocovat jednotlivé podnikatelské činnosti. Mezi nejznámější metody analýzy portfolia patří matice BCG (Boston Consulting Group) a matice GE (General Electric).

### 2.6.1 BCG (Boston Consulting Group)

„Skupina Boston Consulting Group založila tento model na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu.“ (Jakubíková, 2008, s. 105) Matice BCG tedy vyjadřuje závislost mezi relativním tržním podílem a tempem růstu trhu. Relativní tržní podíl lze chápat jako tržní podíl firmy v porovnání s nejsilnějším konkurentem, popřípadě s několika nejsilnějšími konkurenty v odvětví. Pro metodu BCG jsou měřítkem strategické úspěšnosti dva faktory.



Obr. č. 2.6.1 Matice Boston Consulting Group (BCG), Zdroj: Jakubíková, 2008, str. 106

Vertikální osa zobrazuje tempo růstu, které je vyjádřeno v procentech. Představuje přírůstek tržeb u jednotlivých výrobků – růst tržeb znamená růst trhu a růst trhu znamená růst tržeb. Vertikální osa obsahuje hodnoty do 20% růstu, ale firma může dosáhnout i vyšších hodnot. Za předěl mezi pomalým a rychlým tempem růstu je považována hodnota 10%. Na horizontální ose se sleduje relativní tržní podíl, ten je zleva ohraničen hodnotou 10, která vypovídá o tom, že sledovaná podnikatelská jednotka má desetkrát vyšší tržby než její největší konkurent. Zprava je omezen hodnotou 0,1, která představuje desetiprocentní relativní tržní podíl. Přestože je v praxi obvyklé, že hodnota relativního tržního podílu nedosahuje ani 10%, je tato hodnota mezním bodem, pro který ještě má význam aplikovat portfolio analýzu, protože podle BCG menší relativní tržní podíl zpravidla neumožňuje firmě ani přes masivní investice získat dostatečné zkušenosti k získání komparativní výhody „včas“. Firma může dosáhnout požadovaného snížení nákladů, ale v okamžiku, kdy toho dosáhne, už jí tento výsledek nebude platný, protože v té době už nejspíš bude daný výrobek ve fázi úpadku svého životního cyklu. Hodnota uprostřed říká, že relativní podíl dané firmy a největšího konkurenta v určité oblasti jsou vyrovnané. Středová hodnota 1 je dělicím bodem pro odlišení vysokého a nízkého relativního tržního podílu. Do grafu matice BCG se podle růstu trhu a relativního tržního podílu umísťuje sledovaná jednotka s tím, že kruh vyjadřuje i její objem prodeje a tím i význam pro celkový obrát firmy. Při aplikaci metody se předpokládá, že každá jednotka najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice. Pro tyto kvadranty existují specifická jména, a to: dojné krávy (cash cows), hvězdy (stars), psi (dogs nebo poor dogs) a otazníky (questions marks).

Jednotky, které jsou umístěny v kvadrantu otazníky, vykazují znaky nestability. Velký růst trhů, na nichž se daná jednotka vyskytuje, vyvolává relativně velké finanční náklady, na druhou stranu zase existují šance, které lze využít za předpokladu, že se vhodnými strategickými taktikami a nástroji marketingového mixu podaří zvýšit na již zmiňovaných trzích jejich relativní tržní podíl. Označení „otazníky“ vyjadřuje dilema, které má management firmy u těchto jednotek. V budoucnu mohou být ztrátové, ale i vysoce ziskové.

Hvězdy jsou produkty nebo skupiny produktů s vysokým tempem růstu, velkým podílem na trhu a s možností dosáhnout tržního postavení ve fázi zralosti. Neznačená to ale, že produkty v roli hvězdy vytváří vždy takové množství hotových peněžních prostředků, které stačí pro pokrytí vlastních potřeb. V některé fázi mohou vytvářet dočasný přebytek finančních prostředků, i když v předchozích fázích cyklu tržní životnosti bylo nezbytné značné prostředky do nich investovat.

Dojné krávy jsou výrobky uváděné na mírně rostoucích či stagnujících trzích, na kterých zatím mají dobrou tržní pozici. Jejich typickou vlastností je to, že vytvářejí značné množství peněžních prostředků, zpravidla mnohem větší, než je zpětně investováno do udržení jejich podílu na trhu. Velké finanční přebytky, které vykazují dojné krávy, jsou důležité i pro ostatní skupiny portfolia, hlavně pro ty výrobky, které zaujímají pozice hvězd. Dojné krávy jsou hlavním faktorem pro zajištění přijatelné míry likvidity a objemu zisků. Je však také nutno vzít v úvahu, že tyto produkty mají jako vydatný zdroj tržeb omezenou životnost, protože existují na trzích s nulovou nebo jen minimální nadějí na přijatelné přírůstky poptávky. Je nezbytné sledovat průběh cyklu jejich tržní životnosti, protože podle toho se bude uvažovat o investičních vkladech.

Hladoví psi jsou produkty uváděné na trzích s nízkým tempem růstu a navíc vykazují nízký relativní tržní podíl. Nejsou perspektivní a pro podnik neznamenaají do budoucna ani ziskové vyhlídky, ani přísliby hotových peněz. I když účetně je dosaženo zisku, veškeré tyto prostředky musí být zpětně reinvestovány do udržení jejich relativního tržního podílu. Je nutné rozhodnout, zda aktivity této podnikatelské jednotky utlumit, či zcela eliminovat, případně zda realizovat rozsáhlé investice zaměřené na radikální změnu jejich postavení na daných trzích či se zaměřit na vstup na jiné, nadějnější trhy.

Pokud je tempo růstu trhu v záporných hodnotách, matice je pozměněna a doplněna o „bídne psy“ (negativní tempo růstu, vyšší relativní podíl) a o „odpadkový koš“ (negativní tempo růstu, nižší relativní podíl).

Nedostatky matice BCG spočívají v tom, že vliv na peněžní toky je vyjádřen pouze dvěma globálními činiteli a není podchycena reakce konkurence, která při strategickém rozhodování hraje jednu z dominantních rolí. Matice neposkytuje informace o nákladech a zisku podnikatelské jednotky. Model není dynamický, získávání informací nezbytných pro sestavení matice je obtížné.

### **2.6.2 Matice GE (General Electric)**

Pomocí této matice se sledují faktory, které jsou označeny jako faktor „tržní atraktivita“ a faktor „konkurenční přednost“ (industry attractiveness, competitive position). Na rozdíl od matice BCG tyto základní faktory, které ovlivňují strategický úspěch firmy, nejsou zachyceny pouze ve dvou hlavních veličinách, ale jsou vyjádřeny skupinou působících dílčích faktorů. Postavení podnikatelské jednotky vysvětlují komplexněji než matice BCG. Matice tedy vyjadřuje závislost mezi konkurenceschopností firmy a atraktivností trhu.

Do atraktivity oboru je možné zahrnout tržní růst a velikost trhu, ziskovost oboru, kvalitu trhu, situaci v okolí firmy (makrookolí, mikrookolí), cenovou stabilitu, náročnost a dostupnost vstupů (energetických, surovinových), stabilitu prodeje. Do faktoru konkurenční přednosti lze zahrnout relativní pozici na trhu, relativní výrobní potenciál, pozici v distribuci, efektivnost marketingové komunikace, postavení podnikatelské jednotky v kvalitě, značce, technologii, obchodní činnosti, marketingu, ziskovosti a její porovnání s průměrem dosahovaným v oboru, relativní schopnost managementu.

Počet hodnocených faktorů může být podle potřeby rozšířen nebo zúžen. Činitele je nutné volit s ohledem na danou situaci, zejména na charakter produktů, jakož i tržních podmínek. Pro faktory „atraktivitu oboru“ a „konkurenční přednosti“ jsou podle situace firmy stanovena tři pásma:

- 1) pro činitel konkurenční přednosti pásma: „silné - střední - slabé“,
- 2) pro činitel tržní atraktivita pásma: „vysoká - střední - nízká“.

Atraktivita ↑	vysoká	1	2	3
	střední	4	5	6
	nízká	7	8	9
		silné	střední	slabé
		Konkurenční přednosti ←		

Obr. 2.6.1 Matice General Electric (GE), Zdroj: Jakubíková, 2008 str. 112

Pole 1, 2 a 4 představují výhodné postavení podnikatelských jednotek, kdy se jednotky nacházejí v tzv. zelené zóně pro investice (podnik do strategického záměru investuje, aby si udržel a zlepšil pozici podnikatelské jednotky). Pokud jsou faktory kombinovány v polích 3, 5 a 7, nacházejí se podnikatelské jednotky v tzv. oranžové zóně, kdy podnik musí zvažovat možná rizika spojená s investováním, provádí selektivní výběr a dává přednost krátkodobým



investicím. Umístění v polích 6, 8 a 9 pak představují tzv. červenou zónu, kdy podnik zpravidla neinvestuje a připravuje útlum nebo ukončení podnikání či likvidaci.

Výhodou matice GE ve srovnání s maticí BCG je o mnoho širší a realističtější pohled na problematiku podnikatelských jednotek.

### **2.6.3 Analýza strategických skupin**

„Strategické skupiny zahrnují podniky jednoho odvětví, které jsou srovnatelné z hlediska způsobů strategického chování. Srovnatelnost se projevuje v klíčových charakteristikách, jako jsou například stupeň vertikální integrace, rozsah palety produktů, nabídka obdobných služeb, využití podobné technologie, pokrytí stejné geografické oblasti trhu, využití podobných typů distribučních cest, prodej ve stejné cenové oblasti (poměr cena/kvalita) atd.“ (Jakubíková, 2008, s. 116)

V podstatě existují dvě extrémní situace ve vytváření strategických kategorií z podniků ve stejném oboru. Odvětví může představovat sjednocenou strategickou skupinu, ve které všechny podniky z hlediska zásadních strategických dimenzí vykazují podobné charakteristiky. V takovém případě se analýza strategické skupiny shoduje se všeobecnou analýzou odvětví. Pokud má odvětví různorodé strategické skupiny, znamená to, že každý podnik tím, že uplatňuje rozdílné strategie, představuje oddělenou strategickou skupinu. Analýza těchto separátních strategických skupin se shoduje s tradiční analýzou konkurence.

Nelze však zaměňovat strategické skupiny s tržními segmenty. Strategická skupina představuje na trhu nabídku. Postup vůči odbytovému trhu spočívá na obdobné koncepci, zatímco skupiny segmentů jsou představovány poptávajícími. Analýza strategických skupin výrazně přispívá k popisu a osvětlení specifické konkurenční situace v odvětví a může být použita jako nástroj předpovědi reakcí konkurence, protože konkurenti většinou reagují na změny prostředí podobně.

## 2.7 Analýza konkurenční výhody

K nalezení konkurenční přednosti může přispět matice, která porovnává relativní náklady a odlišnosti produktů.

Stupeň odlišení	vysoký	Udržení zvláštností	Výjimečný úspěch
	nízký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		vysoké	nízké
		Relativní náklady	

Obr. 2.7.1 Matice nalezení konkurenční výhody, Zdroj: Brs. <http://brs-inc.com/models/model.asp> - upraveno

Matice měří relativní náklady a stupeň odlišení produktů určitého podniku od konkurence. Umístění podniku v matici je závislé na popsání schopnosti vytvořit bariéry vstupu, rozpoznání značky a individuálnosti produktu, distribučních cest a dalších činitelů. Existují následující pozice v matici:

- 1) udržení zvláštností – relativní náklady jsou vysoké, stejně tak i stupeň odlišnosti. Firma na trhu představuje jedinečný výrobek za vyšší cenu,
- 2) výjimečný úspěch – odlišení je značné a relativní náklady jsou nízké. Tato pozice představuje vynikající příležitost k úspěchu, firma má totiž jedinečný produkt a možnost konkurovat za jakoukoli cenu,
- 3) víra v rostoucí trh – značné relativní náklady a nízký stupeň odlišnosti. Díky komoditnímu trhu a vysokým nákladům je jedinou nadějí na úspěch rychlý růst trhu. Tato strategie však nezajišťuje vždy nalezení konkurenční výhody,
- 4) udržení cenové výhody – nízké relativní náklady a nízký stupeň odlišnosti. Výrobky určitého podniku jsou podobné výrobkům konkurence a podnik je schopen konkurovat jen za předpokladu udržení cenové výhody.

## **2.8 Strategie modrého oceánu** (BOS – Blue Ocean Strategy)

Tato strategie je postavena na myšlence, že podniky prostřednictvím hodnotové inovace vytvoří svrchovaný a nedotčený konkurenční prostor tak, že usilují současně o odlišení i o nízké náklady. Jde o metodicky striktní postup tvorby hodnotových inovací, vytváření a využívání nových zdrojů poptávky – nových tržních příležitostí, pro něž autoři této strategie používají metaforu „modrých oceánů“ a známých pravidel konkurenčních her, které jsou označovány jako „červené oceány“.

Červené oceány představují všechna odvětví existující ve známém tržním prostoru. „V červených oceánech jsou definovány a přijímány hranice odvětví a jsou známá pravidla konkurenční hry. S tím, jak je tržní prostor stále více přecpán konkurenty, vyhlídky na zisk a růst jsou stále omezenější. Tvrdá nelítostná konkurence vede k tomu, že podniky krvácejí – proto pojem červený oceán.“ [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-20362510-600000\\_d-strategie-modreho-oceanu-pro-kazdou-firmu](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-20362510-600000_d-strategie-modreho-oceanu-pro-kazdou-firmu) Citace W. Chan Kim.

Modré oceány jsou představovány jako odvětví, která dosud neexistují, jedná se tedy o neznámý tržní prostor neposkvrněný konkurencí. V modrých oceánech je poptávka vytvářena. A také zde existuje spousta příležitostí k růstu firmy. V modrém oceánu firmy téměř zcela ignorují konkurenci a soustředí se na budování nového prostoru a definici nového odvětví. Ukazuje se však, že většina odvětví, která jsou dnes považována za běžná, před sto lety ještě neexistovala. Základní požadavek na vytvoření inovační hodnoty je současné sledování diferenciací a nízkých nákladů.

## **2.9 Finanční analýza**

Existuje mnoho definic finanční analýzy, které se mohou lišit šíří svého pojetí, ať už z hlediska časového, obsahového nebo i z hlediska objektu analýzy. Objektem finanční analýzy mohou být organizace (podniky) nebo nepodnikatelské právní subjekty (obce a města). Z časového hlediska může být finanční analýza zaměřena na zkoumání pouze stávající situace, zkoumání současné situace a minulosti, zkoumání současnosti, minulosti a předpověď budoucnosti.

Z hlediska obsahového může být finanční analýza chápána v nejužším slova smyslu jako analýza údajů z účetnictví, někdy se zúžené pojetí nazývá jako analýza finančních výkazů (financial statement analysis). V širším pojetí zahrnuje rozbor i hodnotící proces sloužící především k finančnímu rozhodování o podniku. V nejširším pojetí může být finanční analýza

chápána jako proces čerpající nejen z údajů účetnictví, ale také z dalších informačních zdrojů, ať už finančních či nefinančních, uvnitř i vně podniku.

### **2.9.1 Přístupy k finanční analýze**

Rozlišujeme dva základní přístupy k finanční analýze:

„Fundamentální analýza provádí rozbor založený na vzájemných souvislostech mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků a jejich subjektivních odhadech. Zpracovává tedy spíše údaje kvalitativní povahy, kvalitativní informace využívá bez algoritmizovaných postupů.

Technická analýza se naproti tomu opírá o použití algoritmizovaných např. matematických, matematicko-statistických, ekonomických aj. metod ke kvantitativnímu zpracování dat s následným kvalitativním posouzením výsledků.“ (Sůvová a kolektiv, 1999, s. 18)

### **2.9.2 Metody finanční analýzy**

V podstatě je lze rozdělit do dvou skupin. Na metody elementární (základní) a metody vyšší. „Elementární metody jsou založeny na základních aritmetických operacích s ukazateli, tj. vystačíme s elementární matematikou a procentním počtem.“ (Sůvová a kolektiv, 1999, s. 20) Výhodou těchto metod je nenáročnost a jednoduchost výpočtu. Tyto metody však nejsou vždy použitelné.

Vyšší metody finanční analýzy vyžadují náročnější matematické úvahy a postupy. Lze je rozdělit na matematicko-statistické metody, mezi které patří bodové a intervalové odhady, regresní a korelační analýza, analýza rozptylu, empirické distribuční funkce a nestatistické metody finanční analýzy, do kterých lze zahrnout metody fraktální geometrie, expertní systémy, metody založené na gnostické teorii neurčitých dat, metody formální matematické logiky.

„Cíl prováděné analýzy je přirozeně nejdůležitějším hlediskem ovlivňujícím volbu vhodné metody finanční analýzy pro konkrétní případ. Žádná z metod však sama o sobě nedává absolutně nejlepší nebo absolutně nejhorší výsledky, proto bývá mnohdy užitečné metody kombinovat.“ (Sůvová a kolektiv, 1999, s. 23)

## 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 3.1 Historie

V roce 1985 státní podnik Moravskoslezská vagónka Studénka založil výrobní závod Lamino Střelná, který se specializoval na laminátové díly pro kolejová vozidla. Společnost Form, s. r. o. byla založena v roce 1991 a v roce 1994 zakoupila výše zmiňovaný výrobní závod Lamino Střelná a rozšířila používané technologie o RTM – Resin Transfer Moulding. Výroba vakuově tažených termoplastů byla zahájena v roce 1995. O tři roky později firma Form, s. r. o. zakoupila dům služeb v Horní Lidči a rekonstruovala jej pro administrativní a obchodní účely. V roce 1999 proběhla rekonstrukce a dobudování topného a vodního hospodářství ve Střelné. Rok nato se začalo pracovat na zavádění systému managementu jakosti podle ISO 9001:2000 a o dva roky později byl získán certifikát normy ISO 9001:2000, dále byla provedena rekonstrukce sociálního objektu a výstavba zámečnické dílny ve Střelné. V roce 2003 byla zahájena dostavba areálu ve Střelné s podporou předvstupního programu EU – SAPARD a také byla zavedena prepreg technologie. V roce 2004 firma Form, s. r. o. získala certifikát technologické způsobilosti dodavatele Českých drah. O rok později proběhla kolaudace dostavby výrobního areálu, byl zahájen provoz lakovny a byla navázána spolupráce s agenturou CzechInvest v projektu rozvoje dodavatelů. V roce 2006 firma rozšířila pracoviště kontroly a měření a byly úspěšně složeny zkoušky závěrečné podnikatelské prověrky podle modelu EFQM (European Foundation for Quality Management). V roce 2007 firma obhájila dozorový audit podle norem ISO 9001:2000 a audit firem Iveco a Siemens. Dále také pracoviště vakuového tvarování plastů bylo vybaveno zařízením od firmy GEISS. O rok později proběhla kolaudace skladu hořlavin a byla podepsána smlouva s nadnárodní společností Bombardier.

### 3.2 Přítomnost

V současné době se firma věnuje produkci komponentů zhotovených na základě výkresové dokumentace, technické specifikace či vzorku obdrženého od zákazníka, tzn. že podle jeho návrhu je vyroben jedinečný výrobek, který splňuje potřeby zákazníka vyplývající z odpovídajícího projektu. V případě, že má zákazník zájem, může s ním firma spolupracovat na vývoji nového výrobku nebo konzultovat design a technologii výroby komponentu. Největší důraz je kladen na udržení prvotřídní kvality výrobků, udržení funkčního systému jakosti a nepřetržité zvyšování spokojenosti zákazníků. Formy pro snímání výrobků lze připravit podle vlastních nebo zákazníkem dodaných propozic. Pro zajištění podrobnějšího

plánování a sledování nákladů na výrobu byl v celé firmě implementován komplexní informační ekonomicko-výrobní systém.

### **3.3 Budoucnost**

V budoucnu počítá firma s investicemi do budování výrobního areálu. Mezi cíle v oblasti marketingové strategie patří výroba kvalitních výrobků, aby mohly být naplněny požadavky a očekávání zákazníků a obchodních partnerů, včetně implementace nové výrobní technologie. Předmětem projektu Rozvoj výrobních technologií firmy FORM, s. r. o. je nákup nových technologií pro výrobu laminátových kompozitních dílů, termoplastů a předimpregnovaných výztuží, které zvýší produkční kapacity firmy a zefektivní její stávající výrobní schéma. Jedná se o zařízení umožňující využití inovativních automatizovaných postupů při produkci plastových výrobků se speciálními užitnými vlastnostmi.

### **3.4 Profil zaměření**

Firma Form, s. r. o. má dlouholeté zkušenosti s výrobou laminátových výrobků, od rozměrově malých, přes střední až po velké díly. Výroba je zaměřena na komponenty pro železniční, tramvajový a automobilový průmysl. Tyto komponenty se vyrábějí z kompozitních materiálů, které splňují požadavky ISO. Kompozitní materiály se skládají z více součástí. Výchozí nosnou komponentou je pojivo, které kompozit spojuje. Nejčastěji je tvořeno syntetickou pryskyřicí na bázi polyesteru nebo epoxidu. Matrici pak tvoří vláknitý materiál, který se prostoupí pojivem. Podle toho, jakým způsobem je dosahováno prostoupení a propojení jednotlivých složek kompozitu, existují různé technologie výroby těchto materiálů. Frekventovaný pojem vyskytující se v oblasti kompozitů je sandwich (sendvič), který se používá pro vícevrstvý kompozit spojený jádrem ze syntetické pěny. Výhodou takovéto konstrukce je nízká hmotnost, vysoká pevnost, izolační a odhlučňovací schopnost.

#### **3.4.1 Automobilový průmysl**

Produkcí společnosti lze rozdělit do několika výrobních kategorií. Jedná se především o interiérové a exteriérové díly pro automobilový průmysl, např. autobusy, osobní a nákladní automobily, motocykly.

Produkty pro vnitřní části autobusů jsou vyráběny technologií laminování. Firma vyrábí jak vnitřní, tak vnější prvky. Mezi produkty pro osobní automobilová vozidla patří např.

sklolaminátová nástavba pro Škodu Pickup. Tato nástavba je vyrobena z kompozitních materiálů, které zabezpečují její pevnost, korozivzdornost a tvarovou stálost. V oblasti jednostopých vozidel společnost Form, s. r. o. dodává laminátové díly na různé prototypy silničních motocyklů.

Pro výrobu z termoplastů je využívána technologie tepelného zpracování. Technologie výroby spočívá v upnutí předem nařezané desky nebo fólie do rámu vakuového lisu, jejich ohřátí na teplotu tvarování a po odsunutí vyhřívacích desek vlastní tvarování dané části. Mohou se použít desky a fólie z kopolymeru ABS, polyetylen, polykarbonátu, polymethylmetakrylátu, polypropylen a polyvinylchloridu.

### **3.4.2 Železniční průmysl**

Hlavním programem společnosti Form, s. r. o. je výroba sklolaminátových dílů pro kolejová vozidla a automobily. Výrobky pro kolejová vozidla musí splňovat mnoho bezpečnostních podmínek, které jsou podloženy atesty od akreditovaných zkušeben ( u většiny produktů se jedná o francouzskou normu nehořlavosti NF F 16-101). Mezi technicky náročné produkty, které firma Form, s. r. o. vyrábí, patří např. díly pro prototypovou jednotku městské tramvaje „Translohr“ firmy Lohr Industrie z Francie.

### **3.4.3 Ostatní odvětví**

Pro oblast námořního průmyslu vyrábí firma několik typů laminátových kontejnerů na záchranné čluny a další pro vybavení lodí. Kontejnery pro záchranné čluny se využívají hlavně v oblasti lodní přepravy osob. Kontejner je vyroben z kompozitních materiálů na bázi polyesterových pryskyřic vyztužených skelným vláknem, které zabezpečují vysokou pevnost a tvarovou stálost produktu. Námořní bójky jsou kulovitého tvaru, v dolní části jsou vybaveny kovovou úchytkou na připevnění kotevního lana, horní část je možné vybavit úchytkou pro výstražnou tabulku nebo praporek.

## **3.5 Materiály**

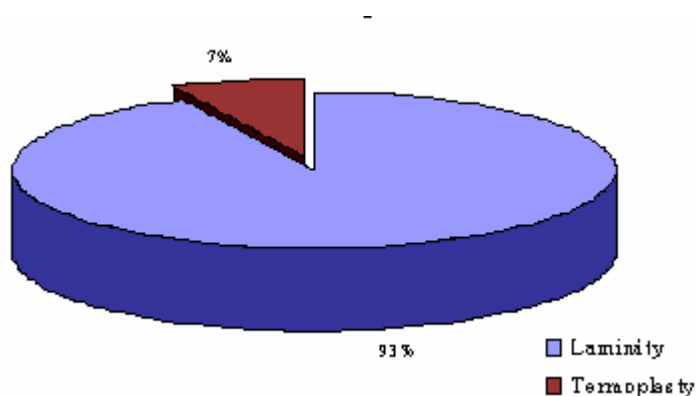
Pro výrobu produktů společnost Form, s. r. o. používá materiály od certifikovaných nadnárodních, zahraničních i tuzemských firem. Díky dlouhodobé tradici a bohatým zkušenostem mohou být splněna náročná kritéria vyplývající ze speciálních požadavků zákazníka, například nehořlavost, nedýmivost, vysoký lesk a povrchová tvrdost, nízká objemová hmotnost, stálost barevného odstínu, tepelná nevodivost, robustnost a stabilita,

odolnost proti otěru, speciální mechanické vlastnosti, dokonalá korozivzdornost, hygienická nezávadnost.

Všechny materiály, které firma používá, mají určité charakteristické vlastnosti. Některé z nich může vyžadovat zákazník, jiné musí splňovat na základě podmínek uvedených ve vyhláškách, zákonech apod.

Mezi hlavní rysy laminátových materiálů patří například specifické rysy produktu v závislosti na struktuře a používaných materiálech, tvarová a rozměrová variabilita, tepelná nevodivost, hygienická nezávadnost, pevnost a tuhost hotového výrobku, libovolný barevný odstín dosažený probarvením vrchní vrstvy laminátu či nalakováním hotového dílu.

Do základních vlastností termoplastů může být zařazena houževnatost, dobrá chemická odolnost, výborné mechanické vlastnosti, možnost nalakování hotového dílu, možnost strukturního povrchu produktu, další specifické rysy spojené s konkrétním druhem materiálu jako možnost galvanického pokovení, fyziologická nezávadnost apod.



Graf č. 3.5.1 Struktura produkce, Zdroj: interní materiály firmy Form, s. r. o.

### 3.6 Výrobní technologie

Firma Form, s. r. o. vyrábí produkty za použití různých technologií:

Ruční laminace je klasická metoda kontaktního ručního kladení, která spočívá v nanesení gelcoatu na vyčištěnou formu. Na zpolymerizovaný gelcoat se rozetře pryskyřice, do které se postupně vkládají jednotlivé vrstvy sklovýztuže, které se následně prosycují pryskyřicí. Tento způsob je vhodný pro tvarově rozličné výrobky a pro výrobu prototypů nebo malosériových zakázek. Předností této technologie je investiční nenáročnost na cenu výrobního zařízení.



Technologie RTM je označována také jako injekční vstřikování. Patří ke strojním technologiím, které jsou určeny pro složité a přesné výrobky ve větších sériích. Tato technologie se uskutečňuje v uzavřených vyztužených formách za použití směšovacího a plnicího zařízení, přičemž je nutné použít speciální typ sklovýztuže.

Další používanou technologií je laminace pod plachetkou, která se v základních vlastnostech podobá RTM technologii s tím rozdílem, že horní díl formy je nahrazen plachetkou (příp. skořepinou). Tato metoda je určena pro rozměrově větší díly, které musí splňovat přísnější pevnostní měřítko. Výhodou je kvalitnější rubová strana výrobku a vyšší produktivita v komparaci s ruční laminací.

Prepreg technologie využívá předimpregnovaných materiálů, tzv. prepregů, které se skládají z matrice (pryskyřice) a sklovýztuže. Mezi klady prepreg technologie patří jednodušší výrobní proces, nízká objemová hmotnost produktu a jeho výborné mechanické vlastnosti. Toto je dáno použitím speciálních vnitřních výztuží, tak zvaných voštin, které jsou lehké, ale zároveň velmi pevné. Prepreg materiály se využívají v železničním a námořním průmyslu, v leteckém průmyslu, dále také pro výrobu sportovních a rekreačních potřeb nebo větrných elektráren.

Při vakuovém tvarování termoplastů se jedná o technologii tepelného zpracování termoplastu. Výrobní proces spočívá v upnutí předem nařezané desky nebo fólie do rámu vakuového lisu, její ohřátí na teplotu tvarování a po odsunutí vyhřívacích desek vlastní vytvarování dílu pomocí vakua. Mezi výhody této metody patří nízké náklady na zhotovení výrobních forem a vysoká produktivita při využívání vícenásobných forem.

### **3.7 Výrobní sortiment**

Firma Form, s. r. o. poskytuje služby v oblastech konzultace designu a technologie výroby, kooperace na vývoji nového výrobku a zajištění výroby modelu a náradí, zajištění kvalitní povrchové úpravy podle požadavků zákazníka, návrhu paletizace hotových výrobků. Na základě požadavků zákazníků je firma schopna dodávat výrobky „just in time“. Vysoká operativnost je zajištěna tím, že firma má k dispozici vlastní dopravu. Kvalifikovaní řidiči zajistí, že se výrobky dostanou v čas na požadované místo.

Asi třetinu produkce tvoří výrobky pro zahraniční zákazníky, hlavně z Německa a Francie. I v případě mezinárodního transportu firma využívá vlastní dopravu, a to zejména u větších dodávek. Pro přepravu menšího množství produktů firma využívá služeb přepravních společností.

## 4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI

Analýza konkurenceschopnosti podniku byla provedena pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozeslány dvaceti klíčovým odběratelům a dvaceti rozhodujícím dodavatelům. Dotazníkové formuláře byly rozeslány a přijímány v elektronické podobě. Na dotazník odpovědělo osm firem. Ostatní firmy nereagovaly. Otázky byly rozděleny do čtyř částí, které se týkaly odběratelů, dodavatelů, zaměstnanců a firmy jako celku. V analytické části je pro vyhodnocení použita strategie modrého oceánu. Dotazník podává přehled o situaci odběratelů a dodavatelů a jejich loajálnosti k firmě Form, s. r. o. Analýza konkurence firmy Form, s. r. o. ukazuje místa, kde je obtížné proniknout k dodavatelům, odběratelům a kde jsou slabá místa konkurence.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte v porovnání s konkurenty schopnost Vašeho podniku pružně přizpůsobovat své produkty zákazníkům?

Otázka vypovídá o flexibilitě firmy, schopnosti reagovat a přizpůsobovat se požadavkům trhu (zákazníkům). Firma musí sledovat chování konkurence a podle toho také upravovat své produkty. Z dotazníků vyplynulo, že oslovené firmy jsou velmi flexibilní v přizpůsobování se požadavkům zákazníků. Všichni respondenti svou přizpůsobivost hodnotí jako přibližně stejnou nebo mírně vyšší než konkurenti.

Otázka č. 2: Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, inovační aktivitu Vašeho podniku v oblasti svých produktů (výrobků a služeb)?

Firma musí sledovat moderní trendy, vývoj technologie, nové poznatky v oblasti personalistiky apod. Tato otázka vypovídá o tom, zda se firma snaží zlepšovat své výrobky a služby a zda je to v porovnání s konkurencí dostačující. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že firmy svou inovační aktivitu hodnotí v porovnání s konkurenty jako přibližně stejnou.

Otázka č. 3: Konkurenční boj na trzích produktů, kde působí Váš podnik, je:

Třetí otázka se zaměřuje na konkurenční boj, vypovídá tedy o tržním prostředí podniku. Zjišťuje, zda si firma musí hlídat každý svůj krok a konkurence čeká na jakoukoli chybu nebo je konkurenční prostředí mírnější a firma se nemusí tolik bát o své postavení na trhu. Jak

vyplývá z dotazníků, firmy konkurenční boj na trzích, kde působí, hodnotí jako střední, vysoký a velmi vysoký. Odpovědi jsou rovnoměrně rozloženy.

Otázka č. 4: Vyjednávací síla odběratelů Vašeho podniku je:

Zde se lze dozvědět něco o odběratelích. Jak velká je vyjednávací síla odběratelů, zda jsou na nich firmy příliš závislé. Na základě dotazníkového šetření lze tvrdit, že firmy hodnotí vyjednávací sílu odběratelů jako střední. Tzn., že firma si udržuje určité hranice, které v jednání s odběrateli nepřekročí.

Otázka č. 5: Vyjednávací síla dodavatelů je:

Z odpovědí na tuto otázku lze zjistit, do jaké míry je firma závislá na dodávkách konkrétních dodavatelů. Na základě dotazníkového šetření lze tvrdit, že vyjednávací síla dodavatelů je o něco nižší, než jak tomu bylo u odběratelů.

Otázka č. 6: Zájem vstoupit do Vašeho podniku je:

Tato otázka vypovídá o tom, zda mají potenciální zaměstnanci zájem o pracovní místo v dané firmě. Vypovídá o chování firmy, o jejích referencích a o tom, jaké má daná firma jméno na trhu. Z dotazníků vyplývá, že respondenti hodnotí zájem potenciálních zaměstnanců jako vysoký, popř. střední.

Otázka č. 7: Korupce v prostředí, ve kterém podniká Váš podnik je:

Otázka byla zaměřena na korupci v okolí podniku. Z dotazníkového šetření vyplývá, že v odpovědích oslovených firem převažuje hodnocení korupce v prostředí, kde podnikají, jako nízké.

Otázka č. 8: Podpora Vašeho podniku ze strany státních orgánů je:

Tato otázka je zaměřena na podporu podniku státními orgány, např. dotace od ministerstva pro místní rozvoj, různé rozvojové programy apod. Z dotazníků je zřejmé, že firmy nejsou spokojené s podporou ze strany státních orgánů, a proto ji hodnotí jako nízkou, popř. střední.

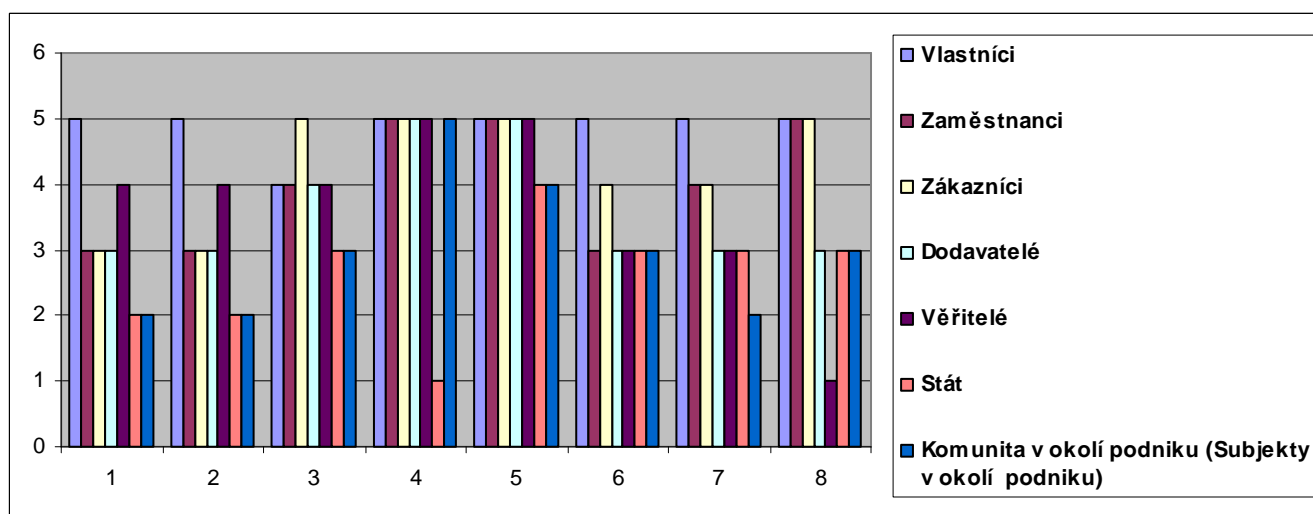
Otázka č. 9: Podpora Vašeho podniku ze strany místních orgánů veřejné správy je:

Otázka sleduje podporu orgánů veřejné správy. Odpovědi nebyly zcela jednoznačné. Firmy hodnotí podporu podniku ze strany místních orgánů jako nízkou, střední, ale i vysokou.

Otázka č. 10: Jak hodnotíte, v porovnání s konkurenty, kvalitu produktů Vašeho podniku?

Z otázky se lze dozvědět, zda firma sleduje výrobky konkurentů a srovnává s nimi své produkty. Na základě dotazníků lze říci, že firmy kvalitu svých produktů hodnotí jako mírně vyšší než konkurence.

Otázka č. 11: Uved'te, jakou důležitost mají uvedené zájmové skupiny (stakeholders) pro Váš podnik: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé, stát, komunita v okolí podniku (subjekty v okolí podniku)



Graf č. 4.1

Z této otázky vyplývá, jakou důležitost jednotlivým skupinám firma přikládá, jakou roli pro ni hrají zákazníci, zaměstnanci apod. Na základě dotazníkového šetření lze říci, že nejdůležitější roli z uvedených zájmových skupin mají vlastníci, jako druzí v pořadí jsou zákazníci a třetí největší důležitost firmy přiřazují zaměstnancům.

Otázka č. 12: Má Váš podnik samostatné provozovny v České republice, jejichž sídlo je jinde než sídlo podniku? (Provozovnou se myslí vnitřní součást podniku, nikoliv dceřiná společnost)

Tuto otázku lze zařadit do tzv. souhrnné části, lze z ní zjistit, zda má podnik na území ČR samostatné provozovny. Z dotazníků vyplývá, že odběratelé a dodavatelé firmy Form, s. r. o. ve většině případů nemají samostatné provozovny.

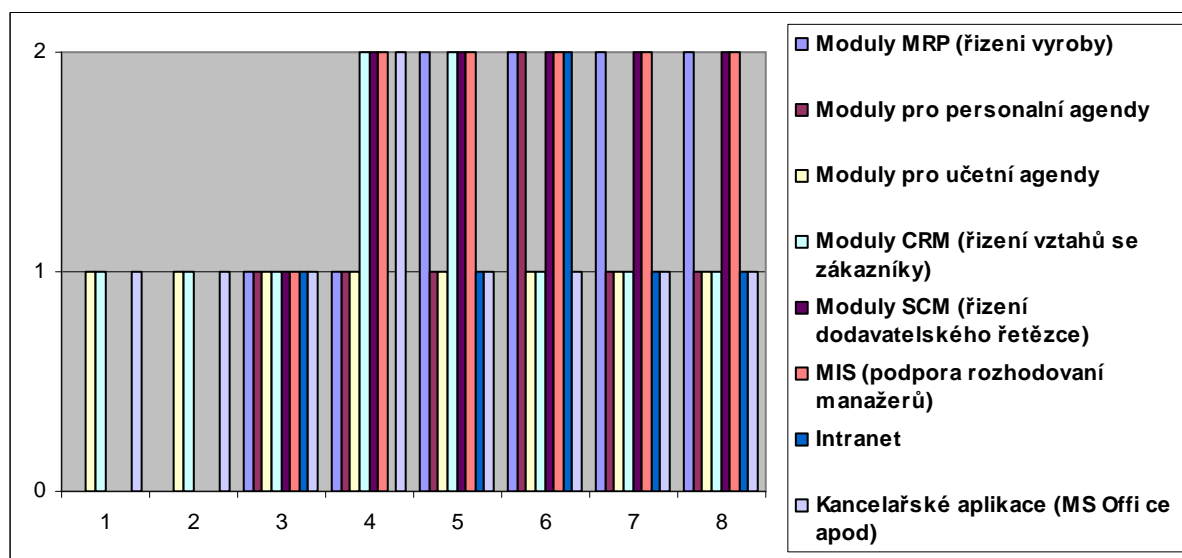
Otázka č. 13: Trhy produktů, na nichž působí Váš podnik se - velmi zužují, zužují, nemění, poměrně rozšiřují, velmi rozšiřují:

Z této otázky lze zjistit, jak vidí firma trh na kterém působí, zda se trh mění, zužuje či rozšiřuje. Z odpovědí vyplývá, že respondenti hodnotí trhy produktů, na kterých, jako „nemění se“.

Otázka č. 14: Je Váš podnik součástí koncernu?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že ani jedna z firem, tedy dodavatelé a odběratelé firmy Form, s. r. o., které odpovíděly, nejsou součástí koncernu.

Otázka č. 15: Které z uvedených softwarových aplikací užívá Váš podnik: moduly MPR (řízení výroby, Moduly pro personální agendy, Moduly pro účetní agendy, Moduly CRM (řízení vztahů se zákazníky), Moduly SCM (řízení dodavatelského řetězce), MIS (podpora rozhodování manažerů), Intranet, Kancelářské aplikace (MS Office apod.):



Graf č. 4.2

Z výše uvedené otázky lze zjistit, jaké vybavení firma využívá, jaké technologie a počítačové aplikace. Na základě dotazníků bylo zjištěno, že firmy nejvíce využívají moduly SCM (řízení dodavatelského řetězce), MIS (podpora rozhodování manažerů), moduly MRP (řízení výroby) a moduly CMR (řízení vztahů se zákazníky).

Otázka č. 16: Je propojení softwarových aplikací, které používá Váš podnik, vyhovující?

Tato otázka se zaměřuje na propojení softwarových aplikací, zda má firma dostatečné a vyhovující. Bohužel je vidět, že většina firem ještě nemá vyřešenou optimalizaci počítačové podpory. Možné rezervy jsou v zefektivnění činnosti a tím zvýšení konkurenceschopnosti.



Graf č. 4.3

Otázka č. 17: Změnila se v posledních cca pěti letech vlastnická struktura Vašeho podniku?

Z této otázky mohou vyplynout informace o tom, zda se změnila vlastnická struktura podniku, zda má firmu nový majitel. Na základě dotazníkového šetření lze tvrdit, že v posledních pěti letech se vlastnická struktura dotazovaných firem nezměnila.

Otázka č. 18: Má Váš podnik samostatné provozovny, jejichž sídlo je v zahraničí? (Provozovnou se myslí vnitřní součást podniku, nikoliv dceřiná společnost)

Otázka se zaměřuje na samostatné provozovny v zahraničí. Lze zjistit, zda firma působí na zahraničních trzích. Z dotazníků vyplývá, že oslovené firmy samostatné provozovny se sídlem v zahraničí nemají.

Otázka č. 19: Očekáváte, že se vlastnická struktura bude měnit v příštích cca pěti letech?

Výše uvedená otázka je zaměřena na budoucnost. Zda firma očekává v budoucích pěti letech změnu majitele. Znovu jsou odpovědi velmi jednoznačné. Firmy uvádějí, že změnu neočekávají.

Otázka č. 20: Existují ve Vašem podniku relativně autonomní organizační jednotky? (divize, závody, apod.)

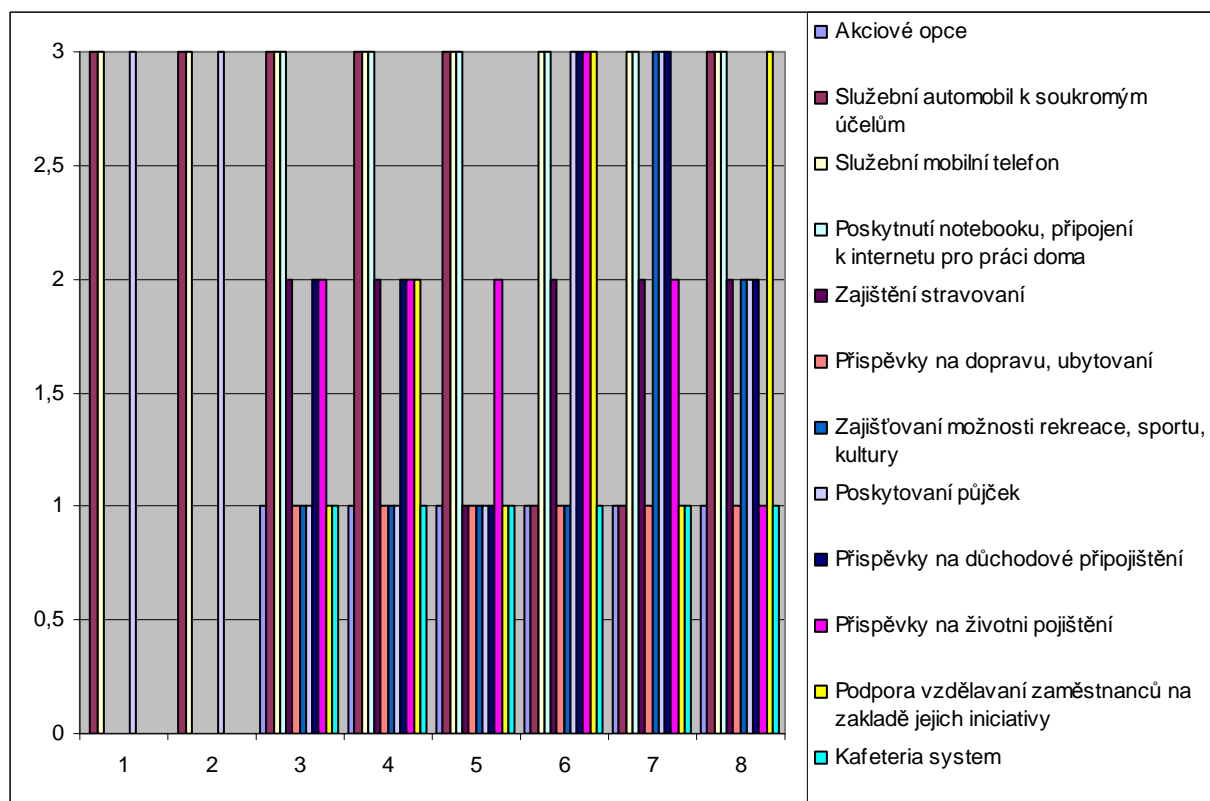
Výše uvedená otázka vypovídá o rozložení podniku. Z dotazníků opět vyplývá, že oslovené firmy nemají v podniku žádné relativně autonomní organizační jednotky.

Otázka č. 21: Na jaké úrovni je vybavení Vašeho podniku hmotným majetkem?

Tato otázka se zaměřuje na vybavení podniku hmotným majetkem. Zda firma nakupuje majetek nový, na špičkové úrovni nebo je majetek spíše zastaralý. Na základě dotazníků lze tvrdit, že firmy hodnotí úroveň vybavení podniku hmotným majetkem jako střední.



Otázka č. 22: Uveďte, které typy zaměstnaneckých výhod Váš podnik poskytuje.



Graf č. 4.4

Z výše uvedené otázky vyplynou skutečnosti o tom, jak se firma stará o své zaměstnance. Zda jim poskytuje zaměstnanecké výhody, jako např. služební automobil, zajištění stravování, příspěvky na dopravu apod. Z dotazníků vyplývá, že nejvíce poskytovanými zaměstnaneckými výhodami jsou na prvním místě služební automobil k soukromým účelům a na místě druhém poskytování půjček a služební mobilní telefon.

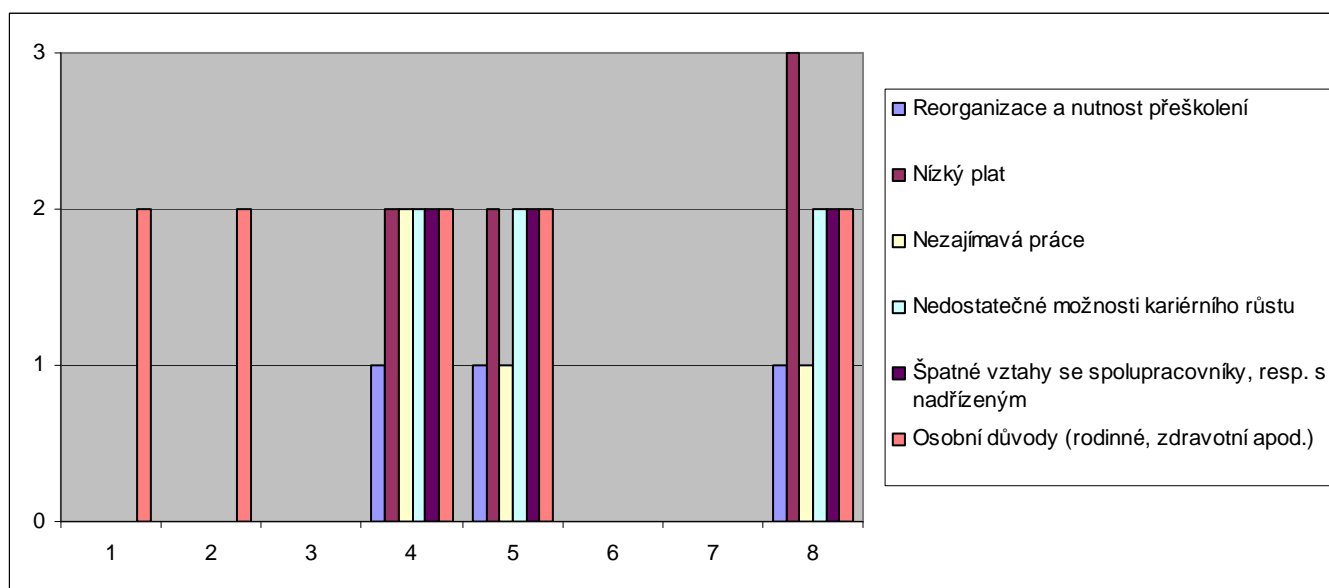
Otázka č. 23: Jaký vliv na motivaci pracovníků Vašeho podniku mají zaměstnanecké výhody?

Tato otázka navazuje na otázku předchozí, vyplývá z ní, zda výhody, které firma poskytuje zaměstnancům mají vysoký nebo zanedbatelný vliv. V odpovědích na výše uvedenou otázku se firmy velmi různí a nelze z jejich odpovědí vyvodit jednoznačný závěr.

Otázka č. 24: Sledují a vyhodnocují se systematicky důvody odchodu zaměstnanců z podniku?

Tato otázka podává informace o tom, zda si firma vede záznamy o důvodech odchodu zaměstnanců z firmy a jestli zjištěné informace systematicky vyhodnocuje. Z odpovědí respondentů vyplývá, že firmy si žádné záznamy o tom, proč zaměstnanci odcházejí, nevedou.

Otázka č. 25: Pokud zaměstnanec odchází z vlastní iniciativy, které důvody k tomu vedou?



Graf č. 4.5

Tato otázka podává informace o tom, zda firma zjišťuje a vyhodnocuje důvody, které vedou zaměstnance k tomu, aby opustili firmu. Na základě odpovědí získaných z dotazníků vyplývá, že pokud zaměstnanci odchází z vlastní iniciativy, je to ve většině případů z osobních důvodů nebo kvůli nízkému platu.

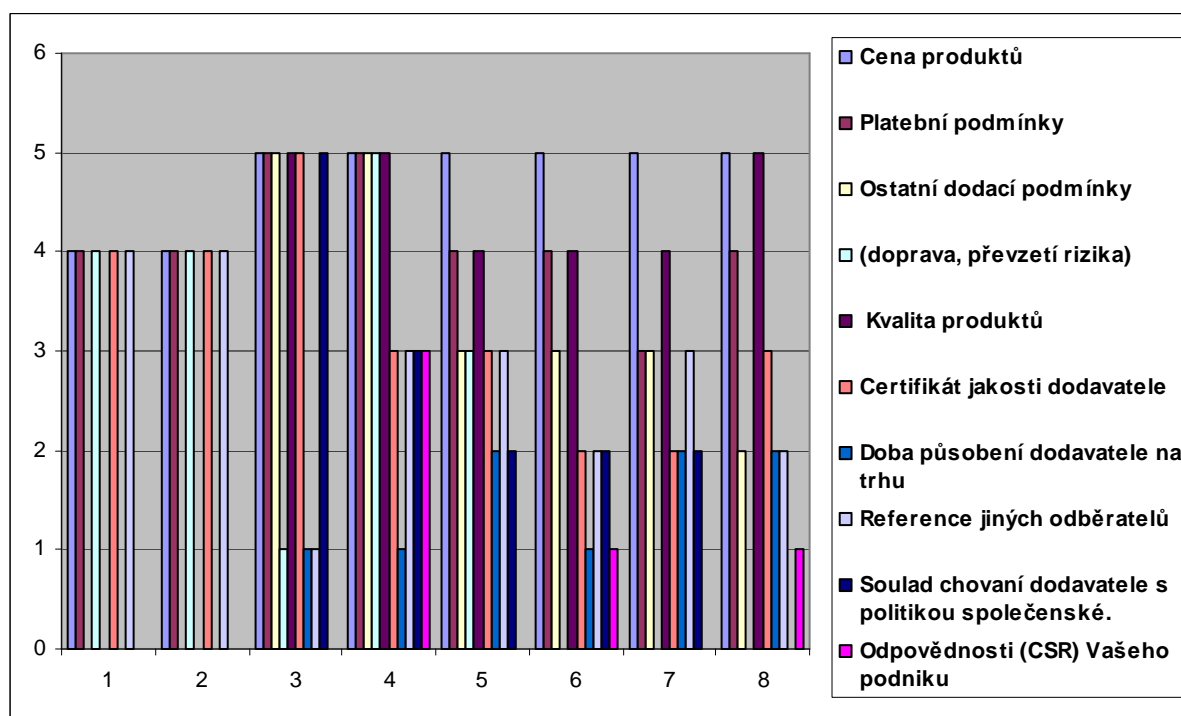
Otázka č. 26: Specifičnost dodávek pro Váš podnik v uplynulých cca pěti letech v průměru spíše: klesala, zůstávala stejná, rostla

Specifické dodávky lze popsat jako dodávky individualizovaného zaměření, šité na míru podle potřeb zákazníka. Z výše uvedené otázky lze zjistit, jak se tyto dodávky vyvíjely. Z dotazníkového šetření vyplývá, že specifické dodávky zůstaly neměnné.

Otázka č. 27: Specifičnost dodávek pro Váš podnik v budoucích cca pěti letech v průměru spíše - bude klesat, zůstane stejná, bude růst:

Tato otázka se zaměřuje na odhad vývoje specifických dodávek. Na výše uvedenou otázku odpověděli všichni respondenti stejně. Očekávají, že se specifičnost dodávek měnit nebude.

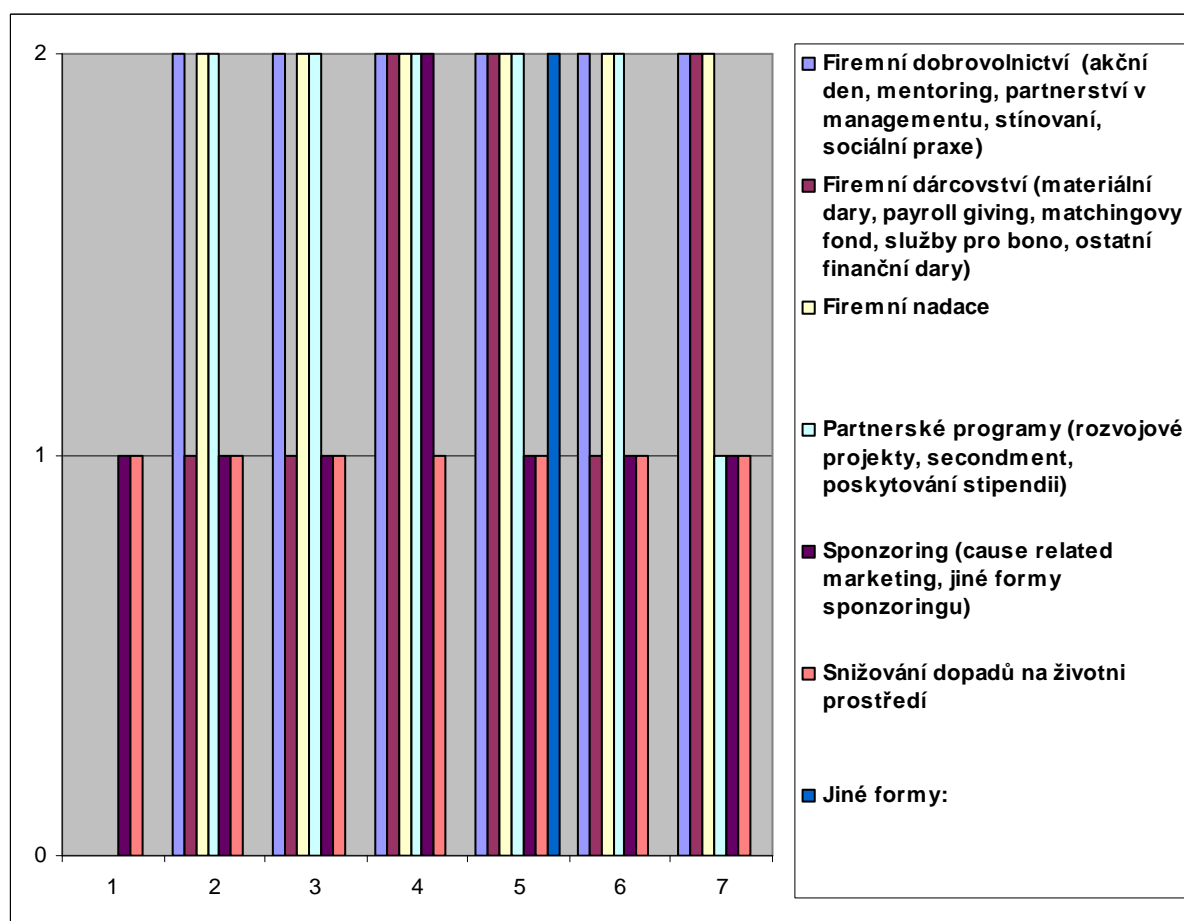
Otázka č. 28: Ohodnoťte důležitost uvedených kritérií při výběru nového dodavatele (resp. při hodnocení stávajícího) - cena produktů, platební podmínky, ostatní dodací podmínky, doprava, kvalita produktů, certifikát jakosti dodavatele, reference jiných odběratelů, soulad chování dodavatele s politikou společenské odpovědnosti Vašeho podniku.



Graf č. 4.6

Výše uvedená otázka vypovídá o důležitosti kritérií při výběru dodavatele či hodnocení stávajícího dodavatele. Na co podnik klade největší důraz při výběru, a která položka je nejméně důležitá. Na základě dotazníkového šetření lze tvrdit, že mezi nejdůležitější kritéria patří: cena produktů, platební podmínky, kvalita produktů, certifikát jakosti dodavatele.

Otázka č. 29: Kterými formami se Váš podnik angažuje ve smyslu tzv. společenské odpovědnosti podniků (CSR)?

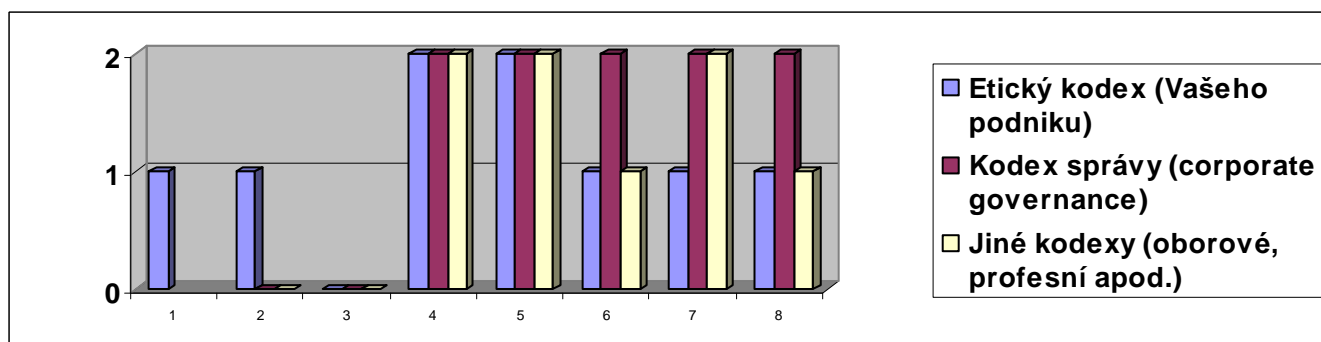


Graf č. 4.7

Tato otázka podává informace o tom, zda se firma angažuje v různých dobročinných akcích, zda existují firemní nadace, sponzoring apod. Z dotazníků vyplývá, že firmy se nejvíce angažují ve sponzoringu (cause related marketing, jiné formy sponzoringu) a snižování dopadů na životní prostředí.

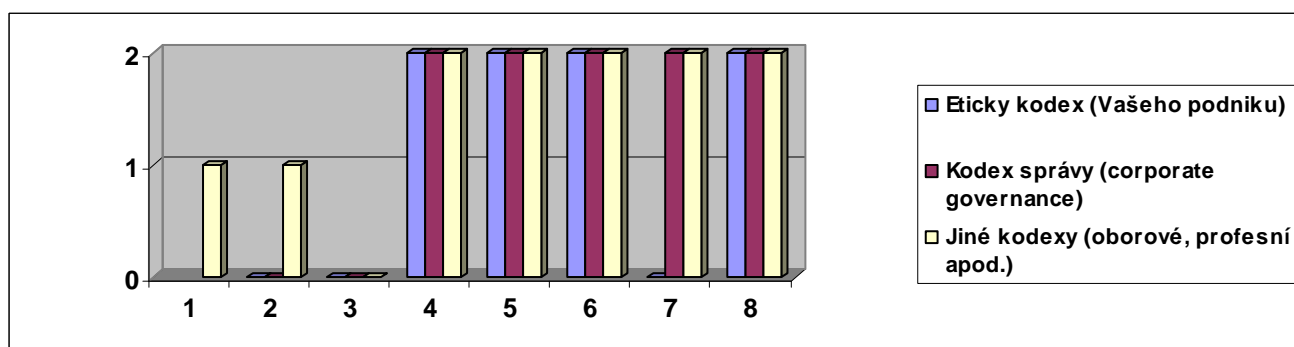
Otázka č. 30: Uved'te, jaké kodexy Váš podnik přijal, resp. uvažuje o jejich přijetí.

Současný stav



Graf č. 4.8

Usilujete o jeho přijetí cca do jednoho roku?



Graf č. 4.9

Výše uvedená otázka pomůže zjistit, zda existuje ve firmě etický kodex, kodex správy, oborové kodexy...apod. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ve většině případů firmy přijaly kodex správy a usilují o jiné kodexy.

Z otázek jedna až pět vyplývá, že firmy si věří, na všechny otázky odpovídají v horní polovině škály. Vzhledem k tomu, že všechny hodnotí situaci konkurence spíše jako vyšší, je samozřejmé, že dodavatelé i odběratelé jsou vystaveni tlaku vyhledávání optimálního odběratele i dodavatele. Na základě otázek šest až devět lze tvrdit, že firmy pocítují nedostatečnou podporu v oboru podnikání. To může být způsobeno nízkou znalostí dané problematiky a uměním využít nabízených zdrojů z různých fondů. Neočekávané je hodnocení korupce, většinou je označena hodnota dva. Příčinou může být poměrně omezený okruh zainteresovaných firem a malý počet státních zakázek. V soukromém sektoru je konkurenční boj reálnější a objektivnější než v sektoru státním. Zájem o zaměstnání u

zúčastněných firem může být způsoben současnou krizí na trhu práce. Ale také tím, že tyto firmy působí většinou v místech s trvalým problémem zaměstnanosti. U jedenácté otázky je překvapivě vysoké číslo u vlivu věřitelů, což může být způsobeno také současnou krizí a problémy s plněním platebních závazků v termínu, zvláště pak u menších a středních firem. Otázky dvanáct až čtrnáct a sedmnáct až dvacet říkají, že se jedná o malé a střední firmy bez poboček nebo detašovaných pracovišť. Otázky patnáct a šestnáct vykazují poměrně nízké využití výpočetní techniky a různých podpůrných aplikací pro podporu výroby. Tento jev je zřejmě způsoben nedostatkem financí a nutností investovat především do obnovy technologií. Zdá se, že vzhledem k vysokému bodovému ohodnocení otázky dvacet jedna, lze předpokládat výrazný růst právě v oblasti programů pro podporu výroby. Otázky dvacet dva až dvacet pět jsou pravděpodobně v současné době ovlivněny krizí. Zejména otázka dvacet pět svědčí o tom, že si zaměstnanci váží své práce. Skoro všechny firmy mají pocit stabilizovaného a nepřetržitého vývoje. Je to ideální stav pro zahájení přechodu na strategii modrého oceánu v případě, že podle analýzy SWOT a finanční analýzy je záruka, že firma toto přechodné náročné období překoná. U otázky dvacet osm je překvapivá nevyváženost u požadavku na certifikáty jakosti a malý rozkolísaný vliv referencí. Cena a platební podmínky podle předpokladu jasně v preferencích vedou. Závěrečné dvě otázky dosahují nízkých hodnot. Firmy především investovaly do výroby. Až po splnění technologických požadavků se budou uvolněné peníze investovat do výpočetní techniky a na podporu výroby a poté přijdou na řadu otázky morálky a odpovědnosti ke společnosti.

## 5 ZÁVĚR

Přesto, že odpovědělo pouhých osm z dotazovaných firem, což je 20% z celku, jejich odpovědi jsou překvapivě konzistentní, a proto z nich lze vyvodit závěry. Firma Form, s. r. o. má více než sto zaměstnanců a kontrakty jsou uzavírány většinou na dlouhodobé období tří až pěti let. To značí stabilizované odběratele i dodavatele. V tomto období by bylo nejlepší přejít na strategii modrého oceánu. V opačném případě hrozí, že jim někteří zahraniční konkurenti převezmou klíčové zákazníky v důsledku širokého portfolia výrobků a firma Form, s. r. o. nebude schopna plnit velkoobjemové dodávky. V roce 2009 mělo pět největších odběratelů zakázky v rozmezí 9 – 13 mil. Kč, což je cca 60% z celkových zakázek. FORM, s. r. o. musel v roce 2009 odmítnout zakázky od pěti odběratelů na dva roky v celkové výši více než 140 mil Kč a kontrakty na řadu drobnějších zakázek. I když firma Form, s. r. o. věnuje péči certifikátům kvality a modernizaci, měla by se zaměřit na zúžení výrobního portfolia tak, aby mohla přijmout dvou až tříleté zakázky značného objemu. Vyhodnocení dotazníků potvrdilo, že odběratelé i dodavatelé firmy Form, s. r. o. jsou stabilizovaní. Výrobky hodnocené firmy odebírají jednak domácí firmy, firmy v EU, ale také evropské a asijské firmy, kde je nepoměrně levnější pracovní síla. Tuzemské firmy v oboru činnosti jako Form, s. r. o. mají širší a vzájemně jen z části se překrývající portfolio výrobků.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### PUBLIKACE:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vydání. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JIRÁSEK, Jaroslav. Souboj mozků v řízení. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-01-X.

JUREČKA, Václav; JÁNOŠÍKOVÁ, Ivana a kolektiv. Mikroekonomie: Učební text pro bakalářské studium. 1. vydání. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 327 s. ISBN 80-248-0910-9.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, René. Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 236 s. ISBN 80-7261-128-3.

KOTLER, Philip. 10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.

MARINIČ, Pavel. Konkurenceschopnost a její měření. Praha: Oeconomica, 2005. 41 s. ISBN 80-245-0981-4.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.



SŮVOVÁ, Helena a kolektiv. Finanční analýza: v řízení podniku, v bance a na počítači. 1. vydání. Praha: Bankovní institut, 1999. Pojetí finanční analýzy, definice pojmů, s. 622. ISBN 80-7265-027-0.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing pro evropský trh. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.

Interní materiály firmy Form, s. r. o.

### **ELEKTRONICKÉ ZDROJE:**

JÍLEK, Pavel. Dotazník : Empirické šetření konkurenceschopnosti podniku [online]. [s.l.] : [s.n.], 27.01.2009 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www3.econ.muni.cz/centrum-vyzkumu-konkurencni-schopnosti-ceske-ekonomiky/empiricke-setreni-konkurenceschopnosti-podniku/>>.

Strategie modrého oceánu pro každou firmu. Ihned.cz [online]. 09. 02. 2007, č. 3, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-20362510-600000\\_d-strategie-modreho-oceanu-pro-kazdou-firmu](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-20362510-600000_d-strategie-modreho-oceanu-pro-kazdou-firmu)>.

**SEZNAM.ZKRATEK**

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BCG	Boston Consulting Group
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropská unie
GE	General Electric
ISO	International Organization for Standardization
např.	například
RTM	Resin transfer moulding
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SAPARD	Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný, takzvaná, takzvaně
USA	United States of America

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3); souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

Hana Dostálová  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Horní Lideč 168

756 12 Horní Lideč

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1    Konkurence na českém trhu a konkurence na zahraničních trzích

Příloha č. 2    produktů firmy FORM, s. r. o

Příloha č. 3    Vybrané grafy

Příloha č. 4    Dotazník Fotografie.